

3

Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação, no que tange à avaliação da aplicação dos Centros de Excelência da Petrobras como uma ferramenta de aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem.

3.1

Delineamento da pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2006), qualificando em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Vergara (2006) salienta que quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva, conforme definido por Vergara (2006), que este tipo é realizado em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e os Centros de Excelência na Petrobras se inserem nessa definição. Procurou-se avaliar nesta investigação os Centros de Excelência como uma ferramenta de aprendizado, o que não havia sido estudado até então e não há registros desta análise.

Classifica-se também como descritiva, porque visou, além de percepções dos responsáveis pelos Centros de Excelência da Petrobras, o estabelecimento das correlações entre variáveis, como os requisitos que justificariam uma organização de aprendizado e a aplicação do conceito de aprendizado organizacional, com o que se vê como característica dos Centros de Excelência (VERGARA, 2006).

Quanto aos meios, foi baseada em pesquisa de campo, documental e estudo de caso (VERGARA, 2006), pela investigação empírica, na própria sede

da Petrobras, mais especificamente, na gerência executiva de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, responsável pela coordenação das ações de gestão de todos os Centros de Excelência da Companhia. Além disso, envolveu entrevistas com dois dos principais responsáveis por esta função, uma empregada, concursada e na ativa, e um ex-empregado concursado, aposentado, que hoje presta serviços para a Petrobras como consultor, exclusivamente nesta área.

A investigação documental dá-se pela realização de pesquisa em documentos conservados no interior da gerência supracitada e com as pessoas que as geraram ou as guardam. Com isso, claramente se identifica a pesquisa como um estudo de caso, já que é circunscrito a uma área e a um tema, com caráter de profundidade da existência e conseqüências da implantação dos Centros de Excelência como ferramenta de aprendizado.

A fim de subsidiar as comparações aqui idealizadas, alinhar entendimento dos conceitos de Centros de Excelência, organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional, bem como auxiliar no fornecimento de instrumental analítico, foi realizado inicialmente uma pesquisa bibliográfica dos assuntos e conceitos citados. O estudo sistematizado foi desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, *sites de internet* e publicações acadêmicas como dissertações de mestrado e teses de doutorado.

3.2

Etapas da dissertação

A primeira etapa consubstancia-se no entendimento da revisão da literatura - aqui denominada referencial teórico (capítulo 2) – no qual se buscou melhor definição do problema, identificação de lacunas e sobreposições na literatura e oportunidade de pesquisa, assim como a coleta de subsídios para estabelecimento do referencial teórico

Na segunda etapa há o estabelecimento dos parâmetros de comparação entre os conceitos de Centros de Excelência, organizações de aprendizado e aprendizado organizacional. Dessa maneira, haveria a capacidade de encontrar as semelhanças entre eles, iniciando o raciocínio a ser utilizado na Petrobras.

A terceira etapa firma-se na construção dos instrumentos, como o roteiro de entrevista semi-estruturada para levantamento das informações necessárias com os profissionais da Petrobras, além da realização efetiva da entrevista.

A quarta etapa traz o levantamento das informações por meio dos documentos internos da Petrobras, nos quais são registradas as informações sobre os Centros de Excelência existentes, os modelos usados, os processos de criação, os resultados alcançados, a abrangência de implantação pelas áreas da organização etc, e a entrevista com os profissionais envolvidos.

Por derradeiro, a quinta e conclusiva etapa trata da discussão, apresentando a análise dos dados levantados, da conclusão do trabalho, conforme a proposta, e das possíveis sugestões.

3.3

Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

O universo da pesquisa de campo abrange a gerência executiva responsável única e exclusiva pela gestão dos Centros de maneira global. Já os sujeitos são os dois principais profissionais envolvidos com os Centros de Excelência, desde a sua criação na Companhia, sendo um empregado da Petrobras e um ex-empregado – atualmente trabalhando como consultor, em nome da universidade que presta apoio conceitual e operacional neste processo. Estes estão vinculados à gerência executiva citada.

São atribuições desses profissionais, dentre outras: o controle da criação e estabelecimento dos Centros de Excelência; o acompanhamento do funcionamento dos Centros; o acompanhamento dos resultados em comparação com o que fora planejado inicialmente; e o contato com todos os coordenadores. Além disso, inclui-se a participação no contato com os parceiros estratégicos (universidades, governos e empresas); a promoção de eventos com os coordenadores e integrantes; e a busca de aprimoramento dos Centros.

A amostra é não probabilística por tipicidade, devido aos mesmos motivos supracitados, já que esse tipo de amostra é constituída pela seleção de elementos considerados representativos da população-alvo (VERGARA, 2006).

O intuito do levantamento dessa pesquisa é avaliar como é o reflexo da atuação dos Centros de Excelência, quais as intenções e objetivos que pretende com essa prática. Para isso, procurou-se entrevistar somente os profissionais acima citados, evitando entrevistas com os coordenadores dos Centros de Excelência, que, apesar de participantes ativos do funcionamento dos Centros, possuem a visão e experiência operacional, sendo capazes de oferecer informações relevantes quanto ao funcionamento, mas não quanto ao reflexo que estes Centros provocam.

3.4

Coleta de Dados

A coleta de dados se baseou na avaliação de documentos internos da Petrobras relativos aos Centros de Excelência, caracterizando a pesquisa documental, bem como em pesquisa de campo, desenvolvida mediante entrevistas aos profissionais envolvidos com os Centros (VERGARA, 2006). Foi usado o mesmo roteiro de entrevista semi-estruturada para os dois entrevistados. A entrevista, diferentemente do levantamento documental, é capaz de levantar as características intencionadas quando da criação e desenvolvimento dos Centros de Excelência, assim como os sentimentos relativos à aplicação real que estes Centros têm na Petrobras e de como são vistos pela empresa.

O questionário foi baseado, principalmente, em requisitos identificados nas obras de David Garvin (1993, 1998), Robert Fritz (1997), Peter Senge (1990, 1998) e Chris Argyris (1974, 1978, 1982, 1996), como reconhecimento de empresas que praticam aprendizagem organizacional ou possam ser reconhecidas como organizações de aprendizagem.

O objetivo da pesquisa documental foi obter a situação real e a aplicação efetiva dos Centros de Excelência. Já o objetivo das entrevistas foi obter a percepção pessoal dos envolvidos quanto a ligação que há entre os Centros de Excelência e as características de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional.

A observação foi simples, ou seja, manteve-se o distanciamento do grupo que se pretende estudar (VERGARA, 2006). Diferentemente de uma observação participante, na qual o autor é um ator ou espectador interativo. As entrevistas foram formais, realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados e presenciais. No roteiro de entrevista semi-estruturada para levantamento das informações com os profissionais da Petrobras, foram feitas as indagações, conforme visualizado no Anexo I.

As entrevistas foram realizadas na Petrobras, em sala de reunião neutra, ou seja, sala fora do ambiente de trabalho dos entrevistados e do entrevistador. Foram realizadas duas reuniões, divididas pelas duas etapas da entrevista: levantamento preliminar de informações; e questionário. Na primeira parte levantaram-se as idéias principais dos Centros de Excelência e a atuação geral desses, na segunda parte procurou-se vincular as perguntas com os conceitos de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional.

Os entrevistados sabiam das razões e objetivo da entrevista, assim como o nível de divulgação – acadêmico, em biblioteca e internet – e que as entrevistas seriam gravadas. As reuniões foram realizadas com os entrevistados presentes ao mesmo tempo e houve autorização para divulgação total das informações. As entrevistas foram em conjunto, pois se julgou que não havia informações que pudessem ser contraditórias, mas sim que se complementassem.

Optou-se pela entrevista em conjunto, pois o objetivo não era a comparação de respostas e identificação de opiniões diferentes sobre o mesmo assunto, mas sim, era obter todas as opiniões e dados sobre o assunto em questão. Considerou-se que a riqueza de detalhes obtida com a entrevista em conjunto seria maior do que se fosse realizada separadamente, já que as idéias poderiam ser complementadas a todo o momento.

Não houve interpretação ao fazer a apresentação da pesquisa documental, caracterizando essa parte do trabalho como puramente descritiva. Da mesma maneira não houve interpretação das entrevistas, o que demonstra que a apresentação dos resultados da entrevista remete somente àquilo que os entrevistados responderam descrita textualmente e não com transcrição das falas.

3.5

Tratamento dos Dados

Baseando-se na natureza da avaliação realizada e comparando a utilização dos Centros de Excelência com alguns critérios e características dos conceitos de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, o tratamento dos dados exigiu um método não estatístico (VERGARA, 2006). Esse método é demonstrado pela avaliação direta e pessoal do autor, assim como no levantamento conceitual dos dados. Não foram utilizados dados quantitativos, somente foram levantados e avaliados dados quantitativos, não justificando uso de ferramentas estatísticas.

Esse método levou em conta o cruzamento dos dados documentais e das opiniões, porém a base de comparação foi direta e lógica. Os critérios escolhidos para comparação entre os conceitos apresentados puderam ser diretamente respondidos pelos entrevistados e utilizados como parâmetros necessários para a conclusão deste trabalho.

Para tanto, foram utilizados parâmetros de acordo com as opiniões e sugestões dos autores que discutem os conceitos de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional. No entanto, não havia na literatura uma sugestão destes critérios que exemplificasse o que as empresas deveriam cumprir como organizações que pratiquem esses conceitos.

Dessa forma, restou extrapolar ao que fora explicitado pelos autores pesquisados, buscando os pontos em comum que mais poderiam caracterizar a aprendizagem praticada nas empresas como organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional.

Frente às respostas dos entrevistados, confrontando com os dados documentais, coube, também, a este autor, a avaliação e conclusão sobre a atuação dos Centros de Excelência em relação aos critérios expostos.

3.6

Limitações do Método

Uma suposta limitação do método está na possível superficialidade com que foram condicionadas as opiniões sobre os Centros de Excelência e na possibilidade de desvio da análise, devido à percepção pessoal do autor na avaliação crítica.

Quanto à possível superficialidade ou abrangência das entrevistas, saliente-se que, mesmo envolvendo um assunto aplicável a toda Companhia, foram entrevistados somente dois profissionais. A Petrobras, atualmente, possui cerca de 50 mil funcionários concursados e 150 mil profissionais contratados (dados retirados dos relatórios anuais da Petrobras 2006/2007 e estimativas para 2008), num universo de regiões que abrange praticamente todos os estados brasileiros e mais de dez países.

Não obstante, considerou-se que estes profissionais - por possuírem funções de destaque no assunto relacionado aos Centros de Excelência e realizando tarefas como controle e gestão global de todos os Centros - podem prestar as opiniões suficientes e necessárias para a análise em destaque. Não foram consideradas, contudo, as opiniões dos coordenadores dos Centros de Excelência, devido ao caráter operacional das atribuições destes, não permitindo, talvez, a visão clara da aplicação dos Centros para a Petrobras.

Por fim, pode ser relevante o fato do autor desta Dissertação ser empregado da empresa a ser pesquisada, a Petrobras, principalmente no momento das entrevistas, as quais envolveram a força de trabalho da mesma empresa e da mesma área, e que estão responsáveis diretamente pelo assunto pesquisado.